

# Дефициты управленческих компетенций руководителей в государственном секторе в контексте эффективности государственного управления

---

Дискуссия «Государственное управление: критерии эффективности»  
Форум Стратегов 2020-2021

26 октября 2021

# Проведенные СКОЛКОВО наблюдения выявили зоны развития в госуправлении на региональном и муниципальном уровнях

## Высоковолатильная внешняя среда

Тренд на клиентоцентричность и сервисность государства

Новые модели поведения и реакций населения в условиях растущих ограничений

Мультисценарность

Рост запроса на публичность и открытость

## Стереотипы к обучению и развитию

Руководитель компетентен по факту занимаемой должности

Учиться управленческим и личностным компетенциям – демонстрировать несостоятельность

Знания и навыки по управлению важны, но должны идти в дополнение к предметным знаниям

## Зоны развития госслужащих

Недостаточно эффективный с точки зрения ресурсозатрат подход к управлению

Пробелы в культуре управления

Сложности рефлексии и корректной самооценки личных компетенций

## Обучение как инструмент развития

Устоявшаяся модель передачи готового знания устарела

Необходима смена подхода к развитию и обучению на человекоцентричный

**Компетентностное исследование для анализа профессиональных дефицитов в госуправлении**

# Результат исследования – актуальный срез потребностей в управленческих компетенциях госслужащих



## Глубинные интервью с респондентами

ПФО  
СКФО  
ДВФО  
УФО  
ПФО  
ЦФО



55% мужчины  
35% женщины

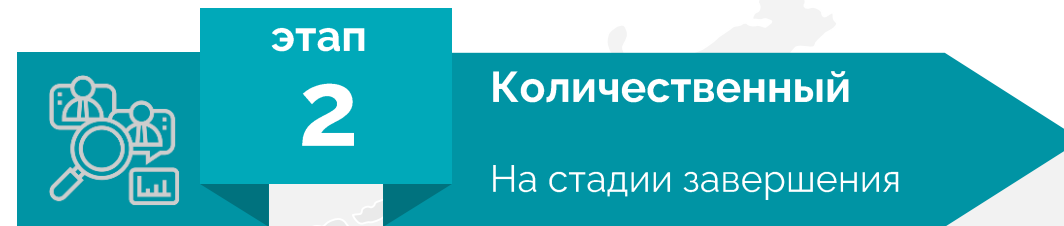
От 30 до  
60 лет

Респонденты:

- главы МО
- руководители департаментов региона
- министры регионов
- экс-руководители регионального/муниципального уровня

Проверены  
основные  
гипотезы

Собран  
материал  
для опроса



## Онлайн опрос по анкете (на 25.10 собрано более 200 анкет)

Квоты по федеральным округам



Представители высшего  
управленческого звена  
регионального и  
муниципального  
уровней

Собрана  
актуальная  
картина  
потребностей в  
управленческих  
компетенциях  
руководителей  
в госсекторе

# Специфика работы и орг. культуры на госслужбе обусловлена симбиозом всего многообразия возможных проблем организаций

- Главное – отчет о выполнении поставленной сверху задачи
- Непредсказуемость, невозможность спланировать работу
- Непонятность и медленное принятие и согласование решений
- Бездействие в ожидании изменений «сверху»

- Отсутствие желания продвигать идеи и добиваться должного результата
- Формализм, узость мышления
- Страх ответственности, если не получится
- Закрытость и недоверие

Зачастую разнонаправленные интересы:

- Федеральная власть
- Региональная власть
- Население
- Бизнес
- Общественные организации
- СМИ

Соблюдение баланса большего, чем в других секторах, числа заинтересованных

Выполнение разрозненных, разнонаправленных, абсурдных задач

Жесткая регламентация и контроль действий и инициатив

Неэффективная система оценки труда и успехов

Необходимость привлекать за более низкую оплату грамотных сотрудников, мотивировать и сохранять их в предлагаемых условиях

# Уравнивательная и неэффективная система оценки работы сотрудников ведет к уничтожению мотивации

## Индикаторы успешности работы на госслужбе (крі) делают систему уравнивательной

Вводятся только на уровне глав территорий и министров

Отсутствуют у младшего и среднего звена, их успешность меряется соблюдением сроков

Получение поощрений и успех в работе в целом не зависят от ее эффективности

## Результат такого подхода – сниженная мотивация

Нет мотивации на результат – работа носит процессный характер

Нет заинтересованности в общем результате – нет стимула брать на себя дополнительные вопросы

Формальное отношение

# Специфичность процессов и отношений на госслужбе задает определенную организационную культуру

Разобщенность ведомств

Пассивность и привычка ждать указаний «сверху»

Нежелание нести ответственность + решения для «галочки»

Угасание мотивации персонала и выгорание

Иерархичная структура управления и непререкаемость мнения вышестоящего

Закрытость и обособленность сотрудников

Дефицит культуры командной работы



## Проблемы межличностной разобщенности

Межведомственная

Внутри одной структуры

На федеральном уровне - усложняет и удлиняет взаимодействие, влечет неэффективность

Нет культуры проведения совместных неофициальных мероприятий

# Управление межличностными отношениями и умение мотивировать – один из ключевых дефицитов руководителей на госслужбе

управленческие  
способности и  
лидерские  
компетенции

**управление  
межличностными  
отношениями и  
умение  
мотивировать**

качества  
личности  
(EQ)

компетенции в  
области публичных  
коммуникаций

наличие опыта:  
профессионального  
и управленческого

# Способы решения ситуации лежат в «человекоцентричной» плоскости развития управленческих компетенций

работа над личным целеполаганием и карьерным развитием

получение новых знаний и компетенций

самотивация



## Позитивные практики

«Открыть дверь в кабинет»

Проводить время с командой, особенно в сложные времена

Разъяснять, вдохновлять, не материально мотивировать

Создавать движение - придумывать интересные проекты, ставить новые цели

Наставничество - формирование пула, экспертов, проводников изменений из сотрудников

Проводить регулярно короткие стратегические, форсайт-сессии

Учиться риторике, краткости и яркости изложения

Развивать персональные подходы к ЛПР

Организовывать неформальные персональные встречи с ключевыми сотрудниками



## Ольга Семенова

Директор программ  
государственного  
управления  
Московской школы  
управления СКОЛКОВО

+7 916 555 87 48  
[Olga\\_Semenova@skolkovo.ru](mailto:Olga_Semenova@skolkovo.ru)

Приглашаем  
присоединиться к  
исследованию!

